Dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
mesjaszc@uek.krakow.pl

Kraków, 22.06.2019

**RECENCJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ:**

mgr Katarzyna Susabowska-Antkowiak

# Identyfikacja paradoksów zarządzania w organizacji

**Promotor**: prof. zw. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec
**Promotor pomocniczy:** dr Monika Rutkowska

**Instytucja nadająca stopień:** Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

## 1. Podstawa formalna

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi pismo Pana Prodziekana Wydziału Zarządzania ds. Nauki Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, prof. dr hab. Grzegorza Kończaka z dnia 4 czerwca 2019, w którym zostałem poinformowany o powołaniu mnie przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. Katarzyny Susabowskiej-Antkowiak pt. *„Identyfikacja paradoksów zarządzania w organizacji.* W piśmie oraz w załączonej Uchwale nr 47/2018/2019 Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nie podano dziedziny ani dyscypliny. Dlatego też na podstawie ogólnodostępnych informacji wnioskuję, że praca przygotowana została w ramach dziedziny ekonomia, dyscyplina nauki o zarządzaniu, a po zmianach w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Taka wykładnia jest dla mnie podstawą do przygotowania niniejszej recenzji.

Recenzja została przygotowana na podstawie art. 16 Ustawy z dn. 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dziennik Ustaw nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) oraz na podstawie Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30 października 2015 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dziennik Ustaw 2015, poz. 1842). (Z uwzględnieniem art. 179 ust. 1 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy

wprowadzające Ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1669 z późn. zm.).

## 2. Ogólna charakterystyka rozprawy

Objętość dysertacji wynosi łącznie 318 i zawiera Wstęp, 4 rozdziały oraz zakończenie. Bardzo obszerna i bogata bibliografia obejmuje 42 strony i zawiera 863 pozycji. Spisy tabel i rysunków obejmują 4 strony. Załączniki zawierają 43 strony.

Uzupełnieniem rozprawy jest Aneks o objętości 154 stron zawierający 4 części i obszerną bibliografię (27 stron, 578 pozycji), częściowo pokrywającą się z bibliografią zawartą w zasadniczej części pracy doktorskiej.

## 3. Wprowadzenie

Od około 50 lat temu w teorii organizacji i zarządzania pojawiło się zainteresowanie znaczeniem paradoksów występujących w praktyce działania organizacji. Czasami nasuwa się pytanie, czy nie jest to wręcz przejściowa moda. Oczywistym jest, że różnego rodzaju paradoksy stanowią nieodłączna, a być może nawet i fundamentalną, cechę życia jednostek i funkcjonowania zbiorowości społecznych. Stąd też paradoks i związane z nim pojęcia stanowiły przedmiot zainteresowania ludzkiej cywilizacji od zarania jej dziejów, we wszystkich kulturach. Konflikty, związki pomiędzy sprzecznościami relacje byt-niebyt, teza-antyteza-synteza traktowane były jako istotny przedmiot zainteresowania teologii, filozofii, rozważaniom o społeczeństwie i o człowieku. Dlatego też osobiście uważam, że zainteresowanie paradoksami i wszelkiego rodzaju dualistycznymi ujęciami pojawiło się w teorii zarządzania zbyt późno. Przyczynę tego spóźnionego zainteresowania traktuję wręcz jako jeden z przedmiotów moich zainteresowań badawczych.

Wzrost liczby prac dotyczących roli paradoksów i pojęć pokrewnych (bliskoznacznych) w zarządzaniu organizacjami, widoczny szczególnie od początku XXI wieku, można więc traktować jako swego rodzaju próbę nadrobienia opóźnienia w tym zakresie. Bez głębszej analizy znaczeń, czyli hermeneutyki nawiązującej do paradoksów i dialektyki, nie jest w zasadzie możliwa pogłębiona analiza zjawisk społecznych. Dotyczy to także stosowanej dyscypliny nauki, jaką jest teoria zarządzania szeroko rozumianymi organizacjami, nie tylko przedsiębiorstwami. Dlatego też w naukach o zarządzaniu, jako w dyscyplinie silnie związanej z praktyka poszukuje się przede wszystkim związków pomiędzy paradoksami zarządzania a efektywnością. Jak łatwo zauważyć otwiera się w ten sposób

interesujący obszar badań teoretycznych i empirycznych, który wymaga jeszcze dalszych pogłębionych studiów.

Oceniana praca doktorska stanowi bez wątpienia istotny wkład do badań dotyczących roli paradoksów w zarządzaniu. Pragnę natomiast podkreślić na podstawie mojej znajomości tego obszaru teorii zarządzania oraz bezpośrednich kontaktów ze środowiskiem tym się zajmującym (Sekcja Teorii i Metod (Organization Methods and Theory (OMT) Division), Academy of Management), że praca ta może stanowić podstawę do opracowania publikacji, które mogą mieć zauważalny wkład do światowej dyskusji dotyczącej tej tematyki. Oczywiście, aby być dobrze zrozumianym przywołam powiedzenie: „*Toutes proportions gardées*", czy też aby pozostać „globalnym" - „Miej proporcje, Mocium Panie".

Omawiana praca zawiera szeroki – moim zdaniem zbyt szeroki, o czym dalej w recenzji, przegląd zagadnień dotyczący związków teorii i praktyki zarządzania z paradoksami i pokrewnymi dychotomiami. Praca ma charakter erudycyjny i biorąc pod uwagę, paradoksalnie, wielość interpretacji i znaczeń, mimo ogromnej wiedzy Autorki, praca sprawia wrażenie nadmiernie erudycyjnej i niezbyt uporządkowanej. Oczywiście Autorka podejmuje wiele prób porządkowania pojęć, ale niejako z definicji próby te były niemożliwe do realizacji. Przecież nagromadzenie tak dużej liczby koncepcji, ich interpretacji oraz niejasności i sprzeczności definicji postawiło Autorkę w sytuacji swego rodzaju „hiper-paradoksu", czy też „meta-paradoksu", który sprawiałby trudności nawet bardzo doświadczonemu znawcy. Dlatego też, mimo tej nadmiarowości, próbę identyfikacji i uporządkowania paradoksów potencjalnie występujących w zarządzaniu oceniam pozytywnie.

Cel główny rozprawy - opracowanie sposobu identyfikacji paradoksów zarządzania przedstawiony został we Wstępie, s. 8. Autorka w sposób logiczny uzasadnia sposób realizacji tego celu oraz definiuje cele dysertacji, czyli cele teoretyczne, cel poznawczy - opracowanie modelu identyfikacji paradoksów zarządzania i jego operacjonalizacja oraz cele ontologiczne i epistemologiczne.

Właśnie w definiowaniu celów widać jedno ze źródeł podstawowej słabości pracy, czyli nadmiarowości i braku możliwości uporządkowania. Przyjmując proponowane cele i sposób osiągnięcia nawiązujący do różnorakich reguł logiki formalnej oraz ontologii i epistemologii, Autorka, znowu paradoksalnie (!) przyjmuje *implicite* bardzo silne i w znacznym stopniu niewłaściwe założenie, że organizacja w znaczeniu podręczników z zakresu nauk o zarządzaniu (czy też nauk o zarządzaniu i jakości) może być w miarę jednoznacznie definiowana na takim poziomie precyzji semantycznej, która pozwala na stosowanie

klasycznych metod formalnych. A przecież w znaczącym stopniu jest to niemożliwe do realizacji.

Na podstawie mojego doświadczenia propaguję postawę badawczą, którą określam jako umiarkowany konstruktywizm. Termin ten jest znany w teorii nauk społecznych, w tym w naukach o zarządzaniu i w ekonomii. Jako zwolennik syntez badawczych nie traktuję zastosowań matematyki w badaniu zjawisk społecznych tak jak w fizyce, czyli jako odzwierciedlenie istoty bytu, ale jako jeden z języków – np. w analizie ryzyka w finansach. Wprowadzenie to jest dla mnie konieczne, aby dokonać oceny koncepcji teoretycznych i badań empirycznych przeprowadzonych przez Autorkę z punktu widzenia ich wartości naukowej stanowiącej z kolei podstawę do akceptacji instytucjonalnej tejże wartości, czyli nadanie stopnia naukowego doktora.

Bez wnikania w szczegóły muszę stwierdzić, że swego rodzaju „mocne" podejście ontologiczne i epistemologiczne do zarządzania organizacjami mogłoby się opierać np. na aksjomatycznej definicji organizacji i zarządzania, czy też przynajmniej na opisie organizacji za pomocą zbioru rozłącznych i niesprzecznych cech. Natomiast bez uciekania się do post-strukturalizmu i post-modernizmu wiemy przecież, że systemy społeczne są konstrukcjami (konstruktami) społecznymi powstającymi (wyłaniającymi się) w złożonych intersubiektywnych procesach tworzenia znaczeń. *Sensemaking* – czyli nadawanie sensu nie jest czasami dobrym określeniem dla tego zjawiska.

Bardzo istotnym elementem rozprawy jest to, że Autorka w pełni zdaje sobie sprawę z tego, że systemy społeczne – a także i paradoksy, są konstrukcjami społecznymi (s. 85 i nast.) lecz mimo tej wiedzy stara się redukować je do ujęcia mechanistycznego, czy też nawet reifikacji, których celem jest dążenie do opracowania uniwersalnej i precyzyjnej definicji paradoksu.

Problem badawczy, który Autorka sformułowała można więc odczytać (rekonstruować) następująco: W jaki sposób stosując spójny system wnioskowania logicznego dokonać identyfikacji badanego obiektu na podstawie bardzo dużej (o ile nie nieskończonej – biorąc pod uwagę brak precyzji i rozbieżności definicji) liczby cech? Obiektem tym są paradoksy występujące w zarządzaniu organizacjami.

Przy takim sformułowaniu celów i metod ich osiągnięcia Autorka stanęła przed niesłychanie trudnym problemem wynikającym, w uproszczeniu, z nadmiarowości opisu. Gdyby problem dotyczył w miarę precyzyjnego definiowania i operacjonalizacji cech

zarządzania organizacją, wówczas tego rodzaju badanie byłoby znacznie prostsze[1]. Natomiast metaanaliza mająca na celu identyfikowanie, precyzyjne definiowanie i operacjonalizację cech paradoksów w organizacji (s. 8) staje się bardzo trudnym, o ile w ogóle wykonalnym zadaniem (Tabela 1 i Rysunek 1).

Dlatego też podstawą mojej oceny nie jest zbadanie, czy Autorka osiągnęła zakładane cele ale w jakim stopniu i jakimi sposobami zbliżyła się do jego realizacji. Aby powyższe zdania nie były odbierane jako nadmiernie krytyczne, pragnę dodać, że w przypadku omawianej dysertacji mamy do czynienia wręcz z czymś przeciwnym. Mimo wszystko jeszcze początkująca Autorka podjęła się zadania, które kryło i kryje problemy nieznane dla Niej i częściowo dla bardziej doświadczonych specjalistów. Tego rodzaju sytuacje nadają podstawowy i głęboki badaniom naukowym.

Z punktu widzenia formalno-instytucjonalnego musze tylko dodać, że Autorka nie przedstawia hipotez we wstępie, lecz dopiero po zakończeniu części teoretycznej.

## 4. Wstępna ocena zawartości rozprawy

Rozdział 1 zawiera przegląd definicji paradoksów oraz pojęć z nimi związanych. Podrozdział 1.1., zatytułowany „Istota paradoksu" zawiera już pierwszy pokaz umiejętności Autorki – zakres wiedzy i głębokość zrozumienia. Autorka wykazuję się bardzo dobrą znajomością wielu definicji – i co jest najważniejsze, z bardzo duża swobodą poprawnie prezentuje i interpretuje podstawowe cechy paradoksów i związanych z nimi pojęć bliskoznacznych. Tytuł podrozdziału skłania do zadania pytania: Jakie są kognitywne źródła paradoksu, czy też postrzegania (identyfikacji) sprzeczności. Niestety Autorka nie odwołuje się to faktu, że źródłem paradoksu jest poznawcza operacja rozróżnienia, czyli dystynkcji.

Tutaj chciałbym przywołać ciekawą, ale też dyskusyjną - a dla niektórych bardzo kontrowersyjną koncepcję dystynkcji stanowiącą podstawę protologiki zaproponowaną George Spencer Browna w jego pracy „Laws of Form", London: Allen & Unwin 1969. Zwracam uwagę na tę pracę, gdyż była ona i jest przedmiotem wielu dyskusji w ramach podstaw teorii systemów. Co jest też paradoksalne stanowi ona swego rodzaju podstawę socjologicznej teorii systemów, przede wszystkim teorii organizacji Niklasa Luhmanna, do

[1] Wiele terminów stosuję zamiennie, przy pełnej świadomości zalet i wad tego podejścia, co chyba nie wymaga dodatkowych wyjaśnień w recenzji.

którego Autorka odnosi się pośrednio. Nie wymagam od Autorki zagłębiania się w kontrowersyjne koncepcje G. Spencer Browna, ale widząc, że cytuje Ona mój artykuł o paradoksach (Mesjasz 2016), gdzie staram się przybliżyć, chociaż w skrócie koncepcje tegoż autora, nie mogłem odmówić sobie tej uwagi. Tym bardziej, że poznawcza, czy też nawet abstrakcyjna poznawcza operacja dystynkcji (rozróżnienia) jest w zaawansowanych rozważaniach filozoficznych fundamentalną przyczyną paradoksów, czy też, szerzej ujmując, wszelkich dualności z nimi związanych.

W podrozdziale 1.2. „Paradoksy w filozofii" Autorka przedstawia typologie i przykłady paradoksów. Tabela 5 zawiera imponujące szczegółowo opisane przykłady najbardziej znanych paradoksów. W punkcie Autorka znowu pozytywnie zaskakuje zakresem swojej wiedzy odwołując się do logicznych i fizycznych przyczyn paradoksów. Wspomina o samoreferencji ale nie wiąże tego problemu z obserwowaniem siebie przez obserwatora (s. 39). Nie jestem natomiast pewien, czy potrzebne były typowo podręcznikowe rozważania zawarte w tym podrozdziale.

Ocenę Rozdziału 2 zatytułowanego „Interpretacja paradoksu zarządzania. Pojęcie, typologie i funkcje" rozpocznę od wcześniej już wypowiedzianego stwierdzenia, że paradoksy bardzo późno stały się przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, co samo w sobie stanowi ciekawy problem badawczy. W podrozdziale 2.1. Autorka przedstawia bardzo szeroki przegląd definicji paradoksów w zarządzaniu, czy też paradoksu zarządzania. Użycie liczby pojedynczej jest dla mnie tutaj dosyć niejasne i prowadzi do obaw o tworzenie totalizującej i upraszczającej definicji. Zresztą Autorka częściowo eliminuje te wątpliwości podając rożne interpretacje zwrotów związanych z paradoksami i zarządzaniem – s. 71.

Tabela 8 stanowi kolejny przykład erudycji Autorki, lecz po raz kolejny budzą się we mnie wątpliwości, czy każde użycie terminu paradoks w zarządzaniu wymaga odnotowania – i co jeszcze bardziej intrygujące, włączenia do badań?

Bardzo wartościowym i oryginalnym wkładem Autorki do teorii zastosowań paradoksu w zarządzaniu (jakkolwiek to nazwiemy), jest wskazanie niespójności (wielopoziomowości) w klasycznej, czy też dominującej, definicji paradoksu w zarządzaniu (s. 79) – nawiązanie do rozważań W. Smith i M. Lewis.

Potwierdzeniem konsekwencji nadmiarowości pracy jest dla mnie próba opracowania jednolitej (uniwersalnej) definicji paradoksu zarządzania – s. 83. Biorąc pod uwagę liczbę prób interpretacji i niezgodności w definiowaniu paradoksów zarządzania (w zarządzaniu, itp.), próba tworzenia jednej jakościowej definicji „paradoksu zarządzania" nie może dać

oczekiwanego rezultatu. Bez wchodzenia w głęboką semantyczną analizę definicji paradoksu zarządzania ze s. 83 chcę tylko wskazać jej jedną słabość „racjonalne polarności". Co tutaj oznacza termin racjonalny. Jeśli w ujęciu logicznym to mamy ukrytą reifikację i ujęcie mechanistyczne. Jeśli w ujęciu ekonomicznym, to wtedy jest to zbyt abstrakcyjne – miara użyteczności paradoksu. A jeśli weźmiemy pod uwagę inne interpretacje racjonalności, to powstają nowe, trudne do rozwiązania problemy.

W podrozdziale 2.2. Autorka podejmuje próbę opracowania typologii paradoksów zarządzania. Jako podstawę tej typologii przyjmuje wiele cech zarządzania i organizacji oraz podobszarów dyscypliny nauki o zarządzaniu. Co jest natomiast atutem pracy, Autorka jako podstawę badań przyjmuje systematyczny przegląd publikacji dotyczących poszczególnych obszarów tematycznych, w których dokonano identyfikacji paradoksów (Tabele 12, 13 i 14; Wykres 1 i 2).

Kolejnym elementem badań jest identyfikacja funkcji paradoksów zarządzania z wykorzystaniem procedury meta-analitycznej – podrozdział 2.3. W przypadku tej części badań empirycznych, które są poprawne formalnie, lecz opierają się na mało precyzyjnie definiowanych kategoriach i zmiennych, Autorka traktuje jako zmienne takie cechy jak np. dbałość o szczegóły, dystans psychiczny, dystans kulturowy, efektywność mierzona za pomocą innowacyjności, oraz innowacyjności rynkowej (s. 117). Oceniając tę część muszę stwierdzić, że dokładniejsza analiza tej części rozważań wskazuje na niedokładność. Nie do końca wiadomym jest jak Autorka przechodzi od zmiennych jakościowych do cech ilościowych. Nie jestem pewien, czy potrzebne są aż tak wyrafinowane badania dla cech, które wielu cytowanych autorów przyjmowało w sposób arbitralny. Poddawanie tego rodzaju prac tak wyrafinowanej analizie ilościowej nie uważam za konieczne.

Autorka napotyka tutaj na następujący problem. Autorzy artykułów stosują na przykład pojęcie efektywności bez wchodzenia w szczegóły jego definiowania. Stąd też poddając analizie występowanie tego słowa nie wiążemy paradoksów z efektywnością, lecz jedynie wspólne stosowanie terminów paradoks – i niestety, często arbitralnie stosowane inne terminy – efektywność, relacje z klientami, wykorzystanie informacji, itp. (Tabela 21). Stąd też wysoko ceniąc kompetencje Autorki w zakresie analizy statystycznej, uważam te badania za powierzchowne i w pewien sposób zbędne. Zresztą moja opinia znajduje odzwierciedlenie w opinii Autorki – s. 129.

W Rozdziale 3 przedstawiona została autorska koncepcja sposobu identyfikacji paradoksów zarządzania. Na podstawie studiów literaturowych Autorka identyfikuje 20

obszarów empirycznej i celowej identyfikacji paradoksów zarządzania (Tabela 22). Autorka wiąże te metody z nurtem idiograficznym i nomotetycznym oraz z czterema paradygmatami zarządzania Burrella i Morgana (s. 136). Na podkreślenie zasługuje tutaj zidentyfikowane przez Autorkę bogactwo metod stosowanych w celowym badaniu paradoksów zarządzania (Tabela 24). Stanowią one punkt wyjścia do proponowanego przez Autorkę wykorzystania metod redukcyjnych J. S. Milla (podrozdział 3.2.). Metody te pozwoliły Autorce na określenie warunków zachodzenia paradoksu określonych w literaturze (Tabela 27). Tabela ta jest bardzo obszerna i zawiera bardzo wiele cech jakościowych, które mogą utrudniać operacjonalizację. Przedstawione na s. 155 – 163 sylogizmy wydają się w znacznym stopniu oczywiste dla pojęć o szerokim zakresie znaczeniowym, które w nich występują. Dlatego też mam prośbę do Autorki o wskazanie nowatorskich cech podejścia stosowanego w tym fragmencie rozprawy.

Model badawczy oraz hipotezy badawcze opisane zostały w podrozdziale 3.3. Podstawą modelu stały się cechy konstytutywne siedmiu paradoksów zarządzania: działania [P1], kontroli – podległości [P3], tożsamości [P5], przynależności [P6], stylu zarządzania zespołem [P7], autonomii – kontroli [P9], uczestnictwa przełożonego w zespole [P10] (s. 164). Na podstawie modelu przedstawiającego polarności tworzące badane paradoksy na postawiono 6 hipotez badawczych. Bez wnikania w ich szczegóły i uzasadnienie, można stwierdzić, że formułowane są one za pomocą zmiennych lingwistycznych o szerokim zakresie pojęciowym. Posiada top bardzo istotne konsekwencja dla ich operacjonalizacji.

Na Rysunku 28 Autorka w sposób logiczny przedstawiła schemat operacjonalizacji oparty na opisie poszczególnych polarności. Z drugiej strony trzeba dodać, że jest on dosyć prosty. O ile schemat identyfikacyjny, czyli hierarchizacja i numeracja cech jest dosyć jasna (strony 170 – 181) dla wszystkich polarności o tyle bardzo istotnym staje się kwestia pomiaru. Tutaj po raz kolejny daje o sobie znać kluczowy problem pracy, czyli uproszczenie cech paradoksów będących konstrukcjami społecznymi. Jak już raz podkreśliłem Autorka dokonuje przy pełnej świadomości ograniczeń wynikających z tej kwestii.

Niestety, a to nie jest zarzutem a raczej uwagą polemiczną mającą na celu rozwój młodej Autorki, nie zna ona dokładnie kwestii operacjonalizacji i pomiaru. Samo stwierdzenie „pomiar ilościowy na skali Likerta" (s. 184) ukazuje słabości podejścia Autorki.

Tutaj kilka uwag. Uczynienie z cech „jakościowych" cech „ilościowych" w okresie dominacji pozytywizmu – a także neopozytywizmu, stanowiło kluczowe wyzwanie wobec nauk o człowieku, czy też upraszczając, nauk behawioralnych. Stąd też koncepcja skali Likerta – najczęściej pięciostopniowa oraz koncepcja skal Stevensa. Niestety, brakuje odniesienia do

tej ostatniej koncepcji zarówno w zasadniczej części pracy jak i w Aneksie. Bez wnikania w zalety i wady skal Stevensa można stwierdzić, że jako pomiar w pełnym znaczeniu – zobiektywizowany, traktuje się jedynie skalę ilorazową. Skala Likerta daje wyniki w skali przedziałowej. Liczba 5 nie jest przypadkowa. Odzwierciedla ona jedynie swego rodzaju rozsądną „zdolność rozdzielczą" pozwalającą na przeniesienie percepcji osób badanych na w miarę zobiektywizowaną analizę wyników. Skala trójstopniowa jest zbyt „słaba" z punktu widzenia obiektywizacji i obciążona jest zbyt silnie czynnikami subiektywnymi oraz intersubiektywnymi.

W omawianym przypadku mamy więc do czynienia z sytuacją, gdy Autorka podjęła się bardzo trudnej próby obiektywizacji korzystając jedynie z logiki – za co należą się jej wyrazy uznania ale nie zauważyła, że problem obiektywizacji jest bardzo trudny dla tak dużego bogactwa definicji i interpretacji paradoksów w odniesieniu do systemów społecznych i do jednostki.

Jako dodatkowe wyjaśnienie a nie usprawiedliwienie podejścia Autorki chcę wspomnieć o tym, że o ile w dobie panowania pozytywizmu i neopozytywizmu jedynie jako naukowe były traktowane badania oparte na skali ilorazowej Stevensa, o tyle obecnie coraz większe znaczenie, pod wpływem konstruktywizmu, posiadają skale przedziałowe – punktowe. Dotyczy to także praktyki zarządzania – wszelkiego rodzaju oceny organizacji, ich funkcjonowania i oceny pracowników.

Pozostając przy założeniach badań, które obarczone są powyższymi ograniczeniami Autorka niepotrzebnie stosuje podstawowe pojęcia związane z podejściem nomotetycznym, w tym nawet tak daleko idące stwierdzenia, że proponowane badania empiryczne pozwalają na ograniczenie subiektywnego „odczuwania", czy też „tworzenia" paradoksów (s. 212). Przecież oczywistym jest, że nawet bez werbalizacji wszyscy wręcz intuicyjnie, o ile nie instynktownie, zdajemy sobie sprawę z istnienia paradoksów, które, jak już wspominałem, mają przecież swoje źródło w poznawczym procesie identyfikacji różnic (dystynkcji).

Pozostając przy ocenie Rozdziału 4 „Metodyka badań" zawierającego opis celów, metod, przebiegu i prezentację wyników badań, mogę stwierdzi, że Autorka bardzo dobrze zna klasyczne metody analizy danych oraz ich modyfikacje. Dotyczy to doboru i struktury próby oraz analizy danych. Nie mogę się tutaj jednakże powstrzymać od dodatkowej uwagi. Mając świadomość słabości metod ilościowych w badaniach społecznych odczuwam pewien sceptycyzm, gdy czytam, że w badaniu paradoksu tożsamości, w pytaniu 34 zapytano, czy w zespole czuć ducha rywalizacji.

Moja ocena części empirycznej dotyczy przede wszystkim dwóch aspektów – doboru informacji wejściowych oraz metod ich analizy i interpretacji. Mogę stwierdzić, że umiejętności Autorki w tym zakresie są wyróżniające. Nie odnoszę się natomiast do szczegółowych interpretacji paradoksów zidentyfikowanych w badaniach. Są one bowiem obarczone słabościami, o których wspominałem wcześniej, w tym w szczególności przy tworzeniu modelu badawczego (uwagi do koncepcji z podrozdziału 3.3.).

Jednym z najciekawszych aspektów pracy, zarówno w części teoretycznej jak i w badaniach empirycznych (koncepcja badań i przebieg badań) jest to, ze Autorka niejako potwierdza, że jako badacz znajduje się w sytuacji paradoksalnej. Zna słabości swego podejścia w dążeniu do obiektywizacji, zna ograniczenia przejścia do ujęcia formalnego i reifikacji a nie dąży do „uwolnienia się" z tego paradoksu, co byłoby ułatwione poprzez, po pierwsze, ograniczenie zakresu badania, po drugie, poprzez uświadomienie sobie i wskazanie w jaki sposób ograniczenia formalizacji nie prowadzą do obiektywizacji ale legitymizują znaczenie podejścia subiektywnego i intersubiektywnego. Argumentów dla mojej oceny dostarcza wiele samokrytycznych fragmentów pracy w tym także punkt 4.4.1.

## 5. Ocena Aneksu: Identyfikacja paradoksów zarządzania w organizacji

Podstawowym kryterium oceny Aneksu jest jego przydatność dla zrozumienia zasadniczej części rozprawy. W tym przypadku moja ocena jest dosyć jednoznaczna. Treść Aneksu jest istotnym elementem potwierdzającym bardzo szeroką – i co ważne głęboką erudycję Autorki. Któryż ze specjalistów z zakresu nauk społecznych z taką swobodą ale i poprawnie potrafi opisywać paradoksy logiczne na ogólnym, popularyzatorskim poziomie?

Natomiast jako narzędzie poszerzające i ułatwiające zrozumienie treści zawartych w zasadniczej części doktoratu, Aneks traktuję jako prawie zbyteczny. Ma on charakter encyklopedyczny. Jest on produktem, czegoś, co określam jako efekt Internetu. Coraz częściej teksty składane przez mniej doświadczonych, a także nawet i doświadczonych autorów, zawierają wielostronicowe zestawienia, czy też tablice, w których przedstawione są w mniej lub bardziej uporządkowany sposób definicje, interpretacje, czy też zjawiska. Tutaj nie mogę sobie odmówić nawiązania do humoru akademickiego. Autorzy tego rodzaju zestawień muszą sobie zdawać sprawę, że czytelnicy też mają dostęp do tych samych źródeł i nie trzeba ich wyręczać. Dlatego też umiejętność selekcji i syntezy staję się jedną z podstawowych atrybutów kompetencji naukowych w epoce nadmiaru informacji. Naukowcy mający problemy z selekcją i ograniczeniem pola badań mają ogromne trudności w epoce „publish or perish", gdy

czasopisma dostają ogromną liczbę tekstów i każda linijka się liczy. Dodając żartobliwie by trochę pocieszyć Autorkę. Znam ten ból, gdy wiedza męczy człowieka.

Niektóre zagadnienia przedstawione w Aneksie można było podać w zasadniczej części pracy. Nie podejmuję się ich wskazania. Dowodem redundantności Aneksu są powtórzenia pozycji literaturowych. Nie chcę liczyć powtórzeń. Pragnę jedynie dodać, że moja niezbyt przychylna ocena dotyczy pomysłu dołączenia Aneksu do pracy a nie jego zawartości informacyjnej.

**6. Ocena formalnej strony rozprawy**

Strona formalna rozprawy nie budzi zastrzeżeń. Natomiast ze względu na „przeładowanie" treści pracy trudno jest w niektórych miejscach zidentyfikować logiczną ciągłość wywodu. Nie jest to problemem dla specjalisty, lecz ze względu na bardzo szeroki zakres pracy, mniej przygotowanemu czytelnikowi może się wydawać, że logiczny ciąg wywodu nie został zachowany. Na podkreślenie zasługuje bardzo dobre posługiwanie się poprawnym językiem. Liczba zauważonych przez mnie błędów drukarskich jest zaniedbywalnie mała, co świadczy o bardzo starannej redakcji tekstu.

Stosowanie wielu „zapętleń", czyli odsyłania do zestawień definicji znajdujących się w dalszych częściach pracy. Np. przypis 21 ze s. 14 odsyłający do Tabeli 5 ze s. 33. Jest to oczywiście trudne do akceptacji ale przy tak przeładownym faktami tekście było to nie do uniknięcia.

Drobna uwaga formalna. Na s. 13 paradoks kłamcy Autorka określa jako paradoks Epumenidesa gdy tymczasem używa się nazwisko Epimenidesa z Krety.

**7. Ogólna ocena rozprawy**

Moja ostateczna ogólna ocena rozprawy jest pozytywna. Jako zalety rozprawy traktuję następujące jej cechy:

1. Bardzo ważny, nowatorski i specjalistyczny temat.
2. Bardzo szeroka, a nawet bezprecedensowo szeroka, a w niektórych kwestiach głęboka erudycja w zakresie filozofii nauki, ogólnej metodologii nauki, logiki i teoretycznych podstaw logiki, elementarnych zagadnień z zakresu podstaw matematyki. Unikatowość tej erudycji polega na tym, że Autorka nie posiada formalnego wykształcenia z matematyki, logiki, czy też filozofii. Ze względu na moje przygotowanie zawodowe i badania interdyscyplinarne mogę tylko wyrazić swój bardzo wielki podziw, mimo kilku nieścisłości, braków wiedzy i powierzchownych interpretacji, które wskazałem.

3. Unikatowy przegląd literatury krajowej i światowej dotyczącej paradoksów i związanych z nimi zagadnień. Przegląd ten zawiera zarówno problemy ogólne jak i rolę paradoksów i pokrewnych zagadnień w zarządzaniu. Jest to bezsprzecznie jeden z podstawowych atutów rozprawy. Nasuwa się wręcz tutaj określenie dla omawianej rozprawy i Aneksu: „Encyklopedia paradoksów w systemach społecznych". Uporządkowanie tej encyklopedii powinno stanowić kolejny etap badań.
4. Pomimo słabości proponowanego modelu badawczego, wynikających z nadmiernie uproszczonego „pomiaru" uważam za bardzo wartościową strukturę koncepcji identyfikacji napięcia w paradoksach, nie tylko zresztą organizacyjnych.
5. Bardzo dobra, wręcz nawet imponująca znajomość ogólnej metodologii nauki, w tym logiki, jak i metod szczegółowych, np. metod analizy statystycznej, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagą formalne przygotowanie zawodowe

Jako słabe strony rozprawy traktuję:

1. Brak świadomości, że podjęcie się zbyt szerokiego tematu musi prowadzić do sytuacji, w której nawet najbardziej kompetentny/a znawca/znawczyni tracą kontrolę nad obszarem badawczym. Jedną z zasadniczych zalet specjalistów z zakresu szeroko rozumianych nauk społecznych jest umiejętność swego rodzaju „wypreparowania" pola badawczego. W przypadku ocenianej dysertacji mamy właśnie do czynienia z przykładem zbyt szerokiego podejścia.
2. Imponująca erudycja Autorki ma też swoje słabe strony. Wiele zestawień, typologii definicji i interpretacji a także, co już wspominałem, treści zawartych w Aneksie, ma charakter czysto podręcznikowy. Doskonale rozumiem motywację Autorki. Z reguły poczatkujący badacze chcą pokazać zakres swojej wiedzy, przy niewykształconych jeszcze umiejętności selekcji. Ponadto, można też przyjąć, że prowadząc studia literaturowe każdy autor realizuje proces uczenia się.
3. Jest swego rodzaju paradoksem, że posiadając tak imponująca wiedzę z zakresu filozofii nauki Autorka nie próbuje ograniczać obszaru badań. Termin „brzytwa Ockhama" nie występuje w tekście zasadniczym rozprawy i pojawia się tylko raz w Aneksie (s. 57).
4. Nadmiar metodologiczny. Autorka stosuje zaawansowane metody analizy ilościowej do kategorii, które nie dają się w pełni operacjonalizować. Poza tym, ze względu na zakres znaczenia pewnych pojęć, np. efektywność Autorka nie bada paradoksów związanych z efektywnością, ale jedynie bada związków pomiędzy stosowaniem słów

„paradoks" i „efektywność". Uwaga ta odnosi się również do innych terminów. Generalnie można stwierdzić, że tego rodzaju podejście często nie pozwala na badanie istoty zjawiska, ale jest to jedynie badanie współwystępowania słów, bez możliwości wnikania w ich znaczenie.

Ze względu na wątpliwości dotyczące oceny pracy, zwracam się do Autorki o odpowiedź na następujące pytania w trakcie publicznej dyskusji:

1) Dlaczego w trakcie badań, zdając sobie sprawę w tak szerokiego zakresu problemu badawczego Autorka nie podjęła próby zawężenia zakresu badań? Uniknęłaby w ten sposób sytuacji, w której zaczęła realizować cele, które są nie do osiągnięcia? O przyczynach tego zjawiska wspominałem na początku recenzji.
2) Jakie przyczyny, zdaniem Autorki, sprawiły, że problemy dotyczące paradoksów w zarządzaniu, czy też innych pojęć (s. 71) tak późno stały się przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków? Przecież paradoksy, problemy z dystynkcją oraz dialektyka są niejako „wieczne"?
3) Dlaczego, mimo wielokrotnie deklarowanej w pracy świadomości ograniczeń definiowania organizacji i paradoksów jako konstrukcji społecznych Autorka dokonuje w swych rozważaniach do nadmiernego, moim zdaniem, uproszczenia? Przejawia się to w na przykład w modelu empirycznym opartym na 3-stopniowej skali Likerta?
4) Rozwijając pytanie nr 3. Jak już wspominałem, Autorka znalazła się w podstawowym paradoksie, czy też zbiorze paradoksów związanych z formalizację, reifikacją i indukcją oraz wpływami nurtów „post-„ , w tym konstruktywizmu. Mam więc bardziej precyzujące pytanie, dlaczego będąc świadomą ograniczeń indukcji Autorka nie dążyła do zawężenia obszaru badań lecz podjęła się badania bardzo niejednorodnego zbioru pojęć? Mogę tylko dodać, że indukcja eliminacyjna stosowana w poszczególnych etapach badań jest niewystarczającym narzędziem.

Recenzowana rozprawa jest opracowaniem oryginalnym zarówno w skali krajowej, jak i bezsprzecznie, w skali międzynarodowej. Autorka podjęła się zbyt trudnego zadania ale wykonała je w możliwie najlepszy sposób, świadczący o Jej wysokich kompetencjach. W ogólnym ujęciu można stwierdzić, że w znaczącym zakresie ambitny cel rozprawy został osiągnięty.

Ze względu na fakt, że zestawienie koncepcji dotyczących paradoksów w zarządzaniu przedstawione w rozprawie ma charakter unikatowy w skali światowej – a piszę to z całkowitym przekonaniem (proszę porównać cytowane monografie źródłowe , czy też artykuły

zawarte w specjalnym, poświęconym paradoksom w zarządzaniu numerze „Academy of Management Annals", 10(1), 2016, dlatego też sugerowałbym, aby po zakończeniu przewodu doktorskiego Autorka przygotowała monografię oraz być może kilku artykułów i postarała się je opublikować w wydawnictwach o zasięgu światowym. Tego rodzaju próby publikacji, narzucające konieczność uporządkowania mogą być przydatne w dalszym rozwoju naukowym Autorki.

## 8. Konkluzja

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe oceny pozytywne jak i uwagi krytyczne, stwierdzam, że rozprawa doktorska magister Katarzyny Susabowkiej-Antkowiak pt. „Identyfikacja paradoksów zarządzania w organizacji" spełnia wszystkie wymogi stawiane w Ustawie z dn. 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2014 r. poz. 1852, z 2015 r. poz. 249). (Z uwzględnieniem art. 179 ust. 1 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające Ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1669 z późn. zm.). Jak rozumiem praca została realizowanae dziedzinie ekonomii w dyscyplinie nauki o zarządzaniu a według nowej terminologii w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach o dopuszczenie tej rozprawy do publicznej dyskusji.

Mając na uwadze bardzo wysoki poziom naukowy dysertacji wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach o wyróżnienie dysertacji odpowiednią nagrodą.